

ШЛЯХИ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

Асортиментна політика - це одна з найважливіших складових конкурентної стратегії компанії. Питання про розширення/звуження асортименту продукції може вирішуватись по різному, залежно від цілого комплексу конкретних умов: галузь, товарна група, розміри фірми та інші кон'юнктурні складові. Однак загальні правила й залежності можуть і повинні бути визначені й сформульовані на підставі аналізу стану й розвитку існуючих сегментів ринку (зовнішні фактори) і фінансових змін, що відбуваються усередині компанії (внутрішні фактори).

Вибір тієї або іншої асортиментної стратегії повинен ґрунтуватися на оцінці змін грошових потоків, викликаних зміною асортименту, а також на прогнозі стану грошових потоків у перспективі. Будь-яке розширення асортименту неминуче спричиняє збільшення витрат. При цьому позитивні фінансові результати від змін в асортименті можуть мати місце тільки в майбутньому.

У кожному разі головним критерієм при оцінці рішення про випуск нової продукції (будь це новий і незалежний вид товару або імідажний продукт), або про скорочення існуючої товарної номенклатури повинно бути вивчення грошових потоків і фінансових результатів, отриманих у зв'язку з такими змінами.

Політика зміни асортименту може базуватися на трьох підходах:

1. Вертикальна зміна. Даний процес є складовою частиною вертикальної диверсифікації діяльності компанії й спрямований на розширення/звуження виробництва, пов'язаного із самостійним випуском тих комплектуючих, які раніше закуповувалися у сторонніх постачальників, а також створення власної торговельної мережі для просування своєї продукції.

2. Горизонтальна зміна. Одна зі складових політики горизонтальної диверсифікації. Являє собою зміну асортименту у рамках уже проведеної діяльності, або в аналогічних напрямках, або вихід на нові ринки без переходу на суміжні рівні в рамках кооперації.

3. Комплексна зміна. Диверсифікація в обох напрямках.

Ухвалення рішення про розширення або звуження асортименту являє собою можливість вибору двох різних стратегій:

1) розширення пов'язане з диверсифікацією;

2) звуження може бути викликано необхідністю інтеграції, як вертикальної, так і горизонтальної. Оцінка ефективності того або іншого підходу до побудови асортиментної стратегії повинна ґрунтуватися, у першу чергу, на обрахунку можливого приросту прибутку отриманого у зв'язку зі зміною асортименту реалізованої продукції.

$\Delta\Pi$ (зміна прибутку) = $\Delta Д$ (зміна доходу) - $\Delta Р$ (зміна витрат, викликана розширенням/звуженням асортименту)

Оскільки у цьому випадку мова йде про майбутні події то й кількісна оцінка не може бути абсолютно точною, тому менеджери повинні розглядати й оцінювати можливий приріст доходів з погляду його ймовірності, а розрахунок необхідно проводити по двох сценаріях - *min* й *max*. Остаточне рішення повинно прийматися виходячи із середнього показника, з урахуванням коефіцієнта коваріації. При цьому, у випадку рівності отриманих середніх величин, перевага повинна віддаватися сценарію з найменшою варіацією (розкидом значень).